

TALLER DE GESTIÓN DE RADIOS COMUNITARIAS/ 1ERA PARTE

Este taller se propone construir una mirada integral del proceso de gestión de una radio comunitaria. Su intención es compartir una perspectiva sobre el desarrollo de un proyecto de comunicación que parta de los objetivos que le dan origen.

En esta primera parte, se abordan centralmente dos dimensiones de la gestión: el proyecto político cultural y el proyecto organizacional de una radio comunitaria.

Durante los encuentros se trabaja sobre la definición de los objetivos de cada organización, la descripción y análisis del contexto en el que se encuentra y la reflexión sobre la participación de la comunidad en este tipo de proyectos. Al mismo tiempo, se comparten metodologías para la realización de diagnósticos y de planes de acción.

PRIMER MOMENTO/ PRESENTACIÓN DE PROYECTOS



ACTIVIDAD
COLLAGE PARA CONTARSE

Objetivos

Que las y los participantes del taller presenten el proyecto al que pertenecen.

Que las y los participantes realicen una síntesis visual del proyecto y encuentren maneras no verbales de compartir sus identidades.

Descripción

Cada participante de manera individual recibe un papel de tamaño mediano en el que utilizando los materiales disponibles debe realizar un collage que represente el proyecto al que pertenece.

El collage no puede contener imágenes de micrófonos, edificios de radios, antenas, operadores técnicos ni receptores de radio.

Luego, cada participante muestra al grupo la imagen que ha creado, explica por qué la ha construido y describe brevemente la organización que integra.

El/ la coordinador/a registra los conceptos o ideas que sinteticen cada proyecto. Por ejemplo: "encuentro", "comunicación", "solidaridad", "dificultades económicas". Las ideas centrales se anotan en tarjetas o en un papel para que todos/as puedan verlas.

Materiales necesarios

Papelógrafos, revistas, temperas, diarios, papeles de colores, pegamento, pinceles, cinta autoadhesiva, tijeras.

Tiempo

Trabajo individual: 30 minutos. Plenario: 10 minutos por participante.

DESARROLLO CONCEPTUAL
LOS MOTIVOS DE UN PROYECTO DE COMUNICACIÓN

Las organizaciones y las radios eligen diferentes formas de nombrarse, de construir una manera de contarse, de compartirse con otros.

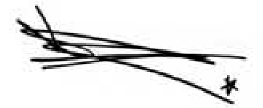
De esta manera, al abordar los objetivos de una organización pueden aparecer distintas formas de referirse a ese aspecto: "propósito", "proyecto", "hacia dónde vamos", "convicciones", "brújula", "norte".

En un primer momento, lo que tratamos de precisar, en una formulación con la que realmente nos sintamos identificados, es ese conjunto de ideas, convicciones y utopías que hacen a la decisión de fundar o participar en una radio comunitaria o alternativa.

A partir de los collages de la actividad anterior, podemos sintetizar aquello que está en el origen, en las motivaciones que hacen que un grupo de personas promuevan la transformación desde un medio de comunicación. Los/as participantes del taller construyeron esta síntesis para hablar de las radios en las que participan.

ENCUENTRO	EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN	DISFRUTE
VÍNCULO	PARTICIPACIÓN
SER FELIZ	EXPERIMENTAR
IDEOLOGÍAS	CONTENCIÓN
LIBRE	SENTIMIENTOS
CREATIVIDAD	SOLIDARIDAD
EXPRESIÓN	LUCHA
MOVILIZACIÓN	LUZ
PRODUCCIÓN	LABORATORIO
TRANSMITIR NECESIDADES	
DEFENDER LA NATURALEZA	COMPROMISO

SEGUNDO MOMENTO/ OBJETIVOS EN UN CONTEXTO



ACTIVIDAD
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos

Que las y los participantes puedan enunciar de manera precisa, sintética y comunicable los dos principales objetivos del proyecto en el que participan.

Descripción

Las/os participantes trabajan en grupos por cada radio. Cada grupo debe redactar los dos objetivos principales de la radio a la que pertenecen en un papelógrafo. Puede resultar necesario que el/la coordinador/a acompañe a los grupos en el trabajo para evitar formulaciones abstractas.

Luego, se comparten en plenario. La dinámica de plenario implica que los otros participantes pueden intervenir para preguntar sobre las presentaciones de cada proyecto, sobre los objetivos y las maneras de desarrollarlos.

Materiales necesarios

Papeles, marcadores.

Tiempo

Trabajo en grupo: 30 minutos. Plenario: 15 minutos por grupo.

DESARROLLO CONCEPTUAL
LA COMUNIDAD

¿Cómo construimos el camino entre los objetivos que tenemos y nuestro trabajo cotidiano? Una manera de transformar objetivos en acciones, es conocer a la comunidad, saber qué pasa en nuestro entorno.

En algunos casos, el proyecto de instalar la radio surge de la comunidad que en su conjunto lo lleva adelante. En otros casos, el proyecto está motorizado por un grupo más reducido de integrantes. En cualquier caso, puede aparecer la pregunta "¿A quién consideramos parte de la comunidad?" En principio, podemos diferenciar dos formas bien diferentes de entender a la comunidad.

Como un destinatario. O bien como el sujeto que lleva adelante el proyecto.

Los objetivos que nos proponemos como radio comunitaria no encuentran su realización en un espacio vacío sino que se construyen en un espacio y en un tiempo concretos con características propias. No es lo mismo entonces desarrollar nuestro proyecto en el seno de una comunidad crítica al sistema que en el marco de una ciudad conservadora. Como no será equivalente una experiencia que se realiza en un contexto de ausencia de otros medios de comunicación a otra que se construye en un espacio en el que existen otras propuestas comunicacionales y culturales.

ACTIVIDAD
EL MAPA DE LA COMUNIDAD

Objetivos

Que las/os participantes reflexionen sobre el espacio en el que se encuentra o se encontrará la radio y lo pongan en relación con los objetivos formulados.

Descripción

Las/os participantes trabajan en grupos integrados cada uno por dos proyectos distintos. Cada grupo debe dibujar el mapa de la comunidad en la que se encuentra cada una de las radios. Un dibujo que muestre cómo es ese espacio, qué organizaciones trabajan en él, la existencia de otros medios de comunicación y lugares o hitos significativos de ese territorio.

Habitualmente, los participantes dibujan la comunidad geográfica de un proyecto. Sin embargo, el ejercicio también puede hacerse en relación con una comunidad de otro tipo, ya sea cultural, política, de género, etc. Luego, se realiza una "muestra de mapas" y un intercambio en plenario sobre la experiencia de realizarlos y las similitudes y diferencias entre ellos.

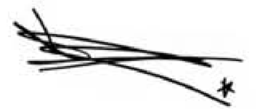
Materiales necesarios

Papeles grandes, marcadores, crayones, lápices, cinta autoadhesiva.

Tiempo

Elaboración de los mapas: 1 hora. Muestra de mapas y plenario: 30 minutos.

TERCER MOMENTO/ ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES



DESARROLLO CONCEPTUAL
LA RADIO COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

Las radios comunitarias se plantean un conjunto de objetivos políticos, sociales y culturales. Esos objetivos orientan la acción cotidiana, o deberían hacerlo. Y esa acción cotidiana tiene como espacio central de trabajo a la radio.

¿Qué características tiene la radio?

- Inmediatez y masividad: puedo llegar a mucha gente en poco tiempo.
- Permite dejar volar la imaginación de la gente.
- Permite hacer otras cosas mientras la escuchamos.
- Permite llegar a más personas, y a gente que no sepa leer y escribir.
- No es un medio costoso para instalarla, con muy poco podemos hacer radio.

¿Y los medios de comunicación? Los medios de comunicación legitiman, construyen una realidad, representan y median, son actores sociales. Los medios legitiman la realidad. Muchas personas están convencidas de lo que pasa porque apareció en los medios, construyen una imagen del mundo a partir de los relatos que éstos multiplican.

Cuando llevamos adelante una radio comunitaria o alternativa nos enfrentamos al desafío de poner en relación los objetivos sociales, políticos y culturales que tenemos con un medio de comunicación. Ponerlos en relación no debería entenderse como transformar la radio en un megáfono que diga, pronuncie, difunda o declame nuestros objetivos. Sin embargo, ese suele ser un problema en muchos medios de comunicación comunitarios y alternativos.

Debemos, encontrar las estrategias comunicacionales más adecuadas para que la radio sea un espacio de comunicación en donde esos objetivos encuentren caminos para su realización. Y para eso, necesitamos conocer profundamente las potencialidades y limitaciones que tiene la radio por sus características técnicas y por sus modos sociales de escucha.

INTERCAMBIOS
SOBRE LA RADIO

Coordinadora (C): Por algún motivo, elegimos una radio y no un diario o un canal de televisión.

Participante (P): Porque en la radio podés transmitir lo que vos sentís a mucha gente. Porque nos permite acortar distancias. Con un medio gráfico no podríamos llegar a las personas que queremos y con la radio sí podemos.

P: La radio es una herramienta didáctica, para trabajar la expresión y la oralidad.

RADIO EN ACCIÓN
ACTIVIDAD

Objetivos

Que las/os participantes diseñen un plan de acción en el que se crucen las dimensiones políticas y comunicacionales en base a un soporte radiofónico.

Descripción

Grupos por cada radio. Los participantes reciben la descripción de una situación hipotética. En relación con el problema planteado y a partir de sus objetivos y el mapa de su comunidad, deben diseñar qué hacer ante la problemática en cuestión. Cada grupo debe presentar:

- Tres acciones posibles (una de ellas es la radiofónica, puede ser un spot o cualquier otro formato radial) y nombrar a tres actores sociales con quienes articularían el trabajo.
- Recursos necesarios para desarrollar el plan.
- Tiempos previstos para realizarlo.
- Cada grupo, debe realizar la producción radiofónica.

En plenario, cada grupo comparte el trabajo realizado. Se comparan las similitudes y diferencias en los planes de acción de cada radio frente a la misma situación.

Materiales necesarios

Estudio de grabación. Papelógrafos. Marcadores.

Tiempo

Trabajo en grupos: 40 minutos. Plenario: 20 minutos por grupo.

DESARROLLO CONCEPTUAL
ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Vamos a hacer una síntesis del recorrido que estamos haciendo en el taller.

El primer día, partimos de los collages para compartir nuestros valores y deseos.

Luego avanzamos un paso más y precisamos objetivos, las formulaciones más acotadas y específicas que dan forma a la radio que construimos día a día. Este paso, nos reveló que si bien compartimos un conjunto de valores o propósitos generales, nuestros objetivos particulares no son idénticos y cada uno de nosotros lleva adelante proyectos que son diferentes. La diversidad de objetivos tiene que ver con la identidad de cada proyecto, con el lugar, con los hombres y mujeres que los llevan adelante. Y también son diferentes porque están en distintos momentos de un proceso de construcción, porque los objetivos particulares de un proyecto también tienen que ver con el trascurso del tiempo.

En el cruce de objetivos y nuestro contexto, aparece un conector, al que nosotros llamamos estrategias. Las estrategias son las decisiones que tomamos para cumplir nuestros objetivos. Por ejemplo, una estrategia es la radio: elegimos la radio, y no otro medio de comunicación, para llevar adelante nuestros objetivos. La última actividad fue un claro ejemplo porque cada grupo, frente al mismo hecho, diseñó distintas estrategias (programación especial, marchas, manifiestos, etc.). Frente a un problema común y valores comunes, la propuesta que hacemos es distinta por un elemento que atraviesa todo: la identidad de cada proyecto (personas, historia, estrategias anteriores, formación, creatividad, contexto, inquietudes personales).

Cuanto más discutido colectivamente tengamos estas orientaciones generales, más posibilidades de acción y producción vamos a tener. Las experiencias de gestión y producción tienen que ver con cuántas opciones puede uno imaginarse antes de tomar una decisión.

Luego entramos en una etapa que tiene que ver con cómo hacemos que nuestros objetivos se conviertan en acciones reales, considerando que las acciones son las que hacen dialogar nuestro proyecto con la comunidad. Un manifiesto nos define, pero la acción es la que nos hace dialogar con nuestro contexto.

La mayoría ha transitado este camino, sin pensarlo demasiado. Uno no piensa antes de dar cada paso al caminar. Sin embargo, desde nuestra propuesta de gestión proponemos que es posible que esto sea una herramienta de trabajo, nosotros los llamamos planes de acción.

Un plan de acción es una herramienta para llevar adelante nuestras estrategias. Ayuda a no desperdiciar energías, ya que ninguna herramienta da ideas ni crea utopías. Una herramienta hace que seamos eficaces en el buen sentido. Pero además de aportar a la eficacia, creemos que aporta a la construcción colectiva de esos planes, en un proceso en el que todos podamos sumar a una acción. Les habrá pasado que hay compañeros que tienen mayor capacidad de resolución, mayor experiencia para resolver problemas y otros a los que les cuesta más darle una forma concreta a una intención. Muchas veces la metodología de trabajo colabora a sumar partes, a que cada uno pueda aportar lo mejor de sí.

INTERCAMBIOS
LA UTOPÍA

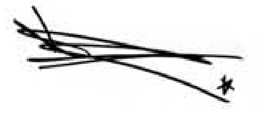
P: ¿Qué quiere decir "utopía"?

P: Es el ideal que uno tiene, lo máximo que uno puede realizar.

P: Las que nos hacen levantarnos todos los días, por lo que voy a pelear, mas allá de que lo consiga o no.

P: Sueños altos, grandes, difíciles de alcanzar pero que con acciones más cortas podemos aproximarnos a lograrlos.

CUARTO MOMENTO/ DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL



ACTIVIDAD
MUCHO PARA HACER



Objetivos

Que las y los participantes reflexionen sobre las dinámicas grupales de organización del trabajo, la toma de decisiones y la distribución de las tareas en relación con la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la realización de formas participativas de funcionamiento.

Descripción

Se divide a los participantes en dos grupos grandes (entre 6 y 8 integrantes).

Cada uno de los grupos debe lograr en un tiempo de 30 minutos las siguientes tareas:

- Juntar 15 monedas de 0,10 centavos.
- Hacer un afiche dirigido a una comunidad mapuche.
- Preparar un sketch cómico.
- Conseguir seis hojas de distintas especies de plantas/ árboles.
- Conseguir algo original.
- Escribir una carta al intendente, explicándole los principales problemas que afectan a la comunidad.
- Hacer 50 volantes dirigidos a los oyentes de la radio.
- Preparar un discurso que hable de la igualdad entre hombres y mujeres.
- Preparar mate para todos.

Gana el grupo que termine primero o el que haya completado más tareas una vez finalizado el tiempo.

En plenario, se intercambia sobre el proceso grupal de distribución de tareas, administración del tiempo, roles y toma de decisiones tratando de establecer similitudes con los espacios de trabajo de la radio.

Materiales necesarios

Un espacio en donde los elementos necesarios para cumplir con la consignas puedan ser encontrados por los participantes. Si el taller se hace en una radio, escuela u organización resulta suficiente. Si el taller se hace en un ámbito cerrado independiente, tal vez sea necesario proveer algunos de los materiales.

Tiempo

Media hora para el trabajo en grupos. Media hora para el plenario.

INTERCAMBIOS
SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

C: ¿Podríamos establecer alguna similitud entre la dinámica grupal del ejercicio y la cotidianeidad en la radio?

P: Si, la confianza. Confiamos en que un compañero va a hacer lo que dice. Porque tampoco tenemos tiempos holgados. Hacemos consultas rápidas sobre el trabajo. El tiempo nos condiciona y nos apura, dejamos cosas afuera o hacemos varias cosas al mismo tiempo.

C: Sucede esto de que hay muchas tareas al mismo tiempo, entonces primero se resuelve lo más fácil y después vemos el resto... ¿ejemplos para pensar sobre nuestros proyectos?

P: Algunas veces están mal distribuidas las tareas.

P: A veces hay miedo a ponerle la firma a lo que uno hace. Por ejemplo, el miedo a escribir pasa por la inseguridad, por el miedo a equivocarse.

P: Después está el tema del seguimiento y la planificación. A veces tenemos mucho tiempo para hacer algo, pero nos ocupamos siempre de lo más inmediato o urgente, entonces el tiempo se termina y no lo hicimos.

P: En nuestra radio nos repartimos las tareas. Pero uno dice que se hace cargo y pasan dos semanas y las cosas no se hacen. Eso pasa mucho, tiene que ver con el compromiso.

P: A nosotros nos pasa lo mismo, y terminamos haciendo las cosas en media hora, creo que el problema está en la confianza. Confiamos en el compañero que lo iba a hacer, y al final tenemos que salir todos a resolverlo.

P: A veces se confunde seguimiento con ser un pesado que está atrás de todo el mundo. Creo que cada uno tiene que saber lo que tiene que hacer, cada uno debería saber.

C: ¿Por qué creen que ese compañero no cumple?

P: Creo que tiene que ver con el compromiso. Nuestro proyecto es voluntario, no cobrás ni un peso. Entonces yo pienso "si no tenés ganas de trabajar, ¿para qué venís?" A veces sería mejor que las personas que no asumen un compromiso no estén en la organización.

P: Se da como una especie de acostumbramiento: "no lo hago, total otro lo va a hacer". Es como un acostumbramiento y se hace natural. Y se transforma sin querer en una metodología.

P: El tema es la responsabilidad y compromiso con cada uno de los quehaceres. Se puede molestar más a un compañero para que tome responsabilidades. Y hasta un día antes le recordamos sobre una tarea. Más allá del aviso, yo creo que si uno personalmente toma la decisión de hacer algo, no debería ser necesario que alguien te lo recuerde. El tema es cuando no hay confianza, eso es importante en mi comunidad. Si yo digo que mañana voy a estar, lo voy a hacer. Existe mucha confianza entre los compañeros.

C: ¿Ustedes creen que la falta de retribución económica del trabajo es causa de este problema? Se los pregunto porque alguien lo mencionó.

P: A mí me parece que no. Los que asumimos el compromiso, los que queremos llevar la radio adelante somos once personas que conocemos las condiciones, y no tenemos excusas para no cumplir con los objetivos.

P: El dinero no es el punto, pero los compañeros están acostumbrados al empleo, a llegar a una hora y a que le paguen a fin de mes, es una práctica que genera una estructura de trabajo. No es el dinero en sí, es una práctica.

C: Muchos de los proyectos de radio se proponen otra forma de organizar el trabajo, distinta a otras lógicas. Pero a veces no tenemos presente que esa (nuestra) forma no es precisamente la que predomina en el mundo, y eso implica hasta una transformación personal. Estoy acostumbrado a que en el mundo se trabaja de una manera, alguien da órdenes y paga a fin de mes. Nadie es completamente ajeno al sistema, si bien queremos construir algo diferente, estamos inmersos y empapados de otra lógica. No vivimos en un medio comunitario, al menos los que vivimos en ciudades.

P: Yo pienso si no será que se sostiene una forma de hacer radio y sostener al aire una serie de cosas de una manera imposible. Tener a alguien trabajando 6 horas sin pagarle un peso... A veces pasa que se dice que el proyecto es de todos y a veces no es así.

C: Hay diferencias en cómo cada proyecto analiza sus condiciones. Ellos no hablaban de trabajar gratis, sino de trabajar en un espacio en donde las cosas que se hacen no se pagan con dinero. Yo no diría que la gente participa gratis, porque precisamente se discute la relación de trabajo. Si uno siente que el proyecto en el que participa es suyo y de todos, no trabaja gratis.

P: Si, pero yo estoy muy contento de trabajar acá, pero tengo que llevar a mi casa comida.

C: Eso es algo que viven las radios y ven la forma de resolverlo. Las decisiones las puede tomar una persona o un colectivo.

P: Yo creo que los proyectos no son de todos. En nuestra institución somos 70 personas que trabajan y 400 alumnos y la radio es un proyecto de algunos. Pero no es de la totalidad. E incluso hay gente que nos boicotea.

P: ¿Desde dónde medimos el todo? Cada uno se vincula de acuerdo a posibilidades, es complicado medir si una persona está o no está, si lo entendió o no. Algunos participan menos, pero sí son parte del proyecto.

P: No pasa por la cantidad de tiempo, tiene que ver con asumir una pertenencia. El tema es cuando asumo muchas tareas y después hago la mitad, o consigo otro trabajo y me voy. Ahí hay un problema.

C: Este es un tema nudo de nuestros proyectos. Cómo llevar adelante esos objetivos, con qué, con quiénes. El tema de la organización es clave, allí aparecen reflejadas nuestras debilidades y fortalezas.

C: Yo no creo que haya cosas que estén bien o mal, si no que tienen que ver con la historia de cada radio, con de dónde surge el proyecto. Es distinto si surge desde una comunidad en su conjunto o de cinco personas. La historia marca una diferencia. Las radios que no son emergente de una comunidad social y son fundadas por pequeños grupos están siempre en esa tensión. Siempre hay un grupo, hay un núcleo. Entonces, qué hacemos con eso. Si somos 10 que vamos con todo, algunos son parte de esos 10 y otros no. Y eso no está ni bien ni mal. El tema es pensar qué hacer con eso. Si esos 10 van a ser "la verdad" del proyecto, ahí se complica y van a surgir incoherencias. En cambio, si como núcleo generan espacios de integración la situación es distinta. Es autogestión y no es poco legítimo que 10 personas organicen una radio y establezcan formas de participación.

LA GESTIÓN
DESARROLLO CONCEPTUAL

Vamos a definir brevemente a la gestión.

Por un lado, la gestión es una construcción. Es el proceso que vive un colectivo cuando decide transformar sus objetivos en una realidad.

Es un proceso porque no termina, porque es un recorrido permanente en el que el presente es consecuencia del pasado y responsable por un futuro.

Por otro lado, entendemos a la gestión desde una perspectiva integral. Gestionar una radio no es únicamente hacer programas al aire o repartir tareas. Es un proceso que integra y articula una serie de dimensiones.

Una radio es un proyecto político con objetivos, un proyecto que tiene que ver con una vocación transformadora. No sólo es un conjunto de valores propios, sino un contexto social en donde construimos una experiencia con otros actores. Ese es el proyecto político cultural de la radio.

Nos encontramos también con la dimensión comunicacional: la radio propiamente dicha. Qué radio hacemos; qué voces, lenguas, músicas rotan; qué sonido tiene, qué agenda; qué audiencia. Hay detrás una identidad que define cada una de esas cosas. Es la síntesis radiofónica de nuestra voluntad política, a partir de lo que queremos ser y de lo que deseamos transformar.

La dimensión organizacional se refiere al cómo nos organizamos, cómo organizamos nuestro trabajo, tiempos, recursos, las decisiones para llevar adelante nuestros objetivos. Además de objetivos políticos, además de una radio, necesitamos una organización. Esa organización tiene que ser coherente con nuestros objetivos políticos. Los vínculos que generamos entre nosotros, ¿van para donde queremos?

En la dimensión económica no sólo incluimos la existencia o ausencia de

dinero, sino todo lo que tiene que ver con la generación y administración de recursos que hacen posible la sostenibilidad del proyecto.

Entonces, la gestión implica articular estas cuatro dimensiones.

Articularlas en el sentido de hacerlas crecer de manera lo más paralela y simultánea posible. Lo más armoniosamente posible. Obviamente hay momentos en los cuales uno se dedica más a uno de estos aspectos que a los otros. Pero para que el proyecto sea fuerte y crezca, debe haber un desarrollo en equilibrio de cada dimensión.

Cuando hablamos de articular también nos referimos a articular las dimensiones en base a dos aspectos: la eficacia -teniendo como parámetro el logro de los objetivos- y la democracia interna.

La gestión es hacer operativos los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresariales basados en un modo de organización que fomente la participación. La forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos, organiza y articula fuerzas y recursos. Implica siempre la toma de decisiones, grandes y pequeñas.

Algunas veces, el tema del financiamiento aparece como únicamente vinculado a la pregunta ¿de dónde sacamos dinero? Sin embargo, no hay que pensarlo de manera aislada al proyecto político-cultural y organizacional. Los intentos de resolver el tema de los recursos como si no se tratara de una radio comunitaria terminan no funcionando. Entrás en un millón de contradicciones y complicaciones.

Creemos que hay que pensar lo económico desde el proyecto, obviamente, desde la realidad donde se inserta el proyecto. La sostenibilidad de un proyecto no es sólo una cuestión de plata. La posibilidad de crecer, económicamente también, tiene que ver con su red, con el tejido que es capaz de construir.

Después, los recursos que se pueden inventar son muchos y variados. Pero si esas acciones son aisladas del resto del proyecto probablemente no funcionen. La estrategia económica tiene que estar en relación con los procesos de participación interna que van a sostener esa radio.

ACTIVIDAD
DIAGNÓSTICO DRAMATIZADO

Objetivos

Que las y los participantes ejerciten la mirada diagnóstica sobre el aspecto organizativo de una emisora y distingan nociones como síntoma, causa, tendencias y líneas de acción.

Descripción

Las y los coordinadores dramatizan una situación de conflicto organizacional habitual en una radio. Por ejemplo, una situación causada por problemas de comunicación y distribución no clara de tareas. Frente al conflicto, los distintos personajes asumen estereotipos: el responsable, el que se hace el gracioso, el apocalíptico, el que no asume la resolución del problema, etc.

Los participantes deben observar la escena. Luego, en plenario, se completa un cuadro de síntomas, causas, tendencias y líneas de acción en torno a las fortalezas y debilidades del proyecto frente a ese conflicto.

En la página siguiente, aparece completo el cuadro de acuerdo a la actividad que se realizó durante el taller.

Materiales necesarios

Espacio para la dramatización. Papel grande.

Tiempo

Dramatización: 20 minutos. Plenario: media hora.

	Síntoma>> situación visible, el hecho que permite ver el problema	Causa>> lo que provoca el problema	Tendencia>> hacia donde va la situación	Línea de acción>> qué hacer para evitarlo
FORTALEZAS	Predisposición para trabajar de algunos compañeros. Muchas horas de trabajo.	Compromiso.	Sobrecarga para algunos.	Redistribución de tareas y roles.
	Existencia, permanencia en el tiempo.	Predisposición, responsables, objetivos comunes.	Crecimiento del proyecto. Sostenibilidad, desgaste.	Delinear la organización. Mejor reparto de responsabilidades.
	Voluntad de solucionar problemas. Algunos asumieron los roles vacíos.			Cumplir con la voluntad de hacer el trabajo.
	Parte del recurso humano.	Compromiso.	Voluntad para resolver.	
DEBILIDADES	Falta de distribución de tareas. Falta de planificación. Unos trabajan y otros no.	Falta de compromiso, sin planificación.	Cierre. Quiebre de compañeros. Recarga de trabajo.	Re organización del trabajo. Reafirmación del compromiso. Seguimiento.
	Algunos asumieron los roles vacíos y otros no.	Falta de comunicación, sobrecarga de responsabilidades y trabajo.	Caída del proyecto.	
	Incomunicación / desorganización.	Modo de organización adoptado. Falta de espacios de encuentro.	Caída del proyecto.	
	Roles mal distribuidos.	Falta de recursos humanos.	Crisis organizacional.	
	COMPROMISO	No compromiso con los espacios de encuentro. Necesidades económicas de los integrantes.		Revisión de los compromisos de cada uno con el proyecto.

ACTIVIDAD ¿PARTICIPAR?

Objetivos

Que las y los participantes construyan una mirada grupal sobre qué implica la participación en una radio comunitaria en términos de acciones y prácticas concretas y puntuales.

Descripción

Cada participante, recibe dos tarjetas en las que debe escribir qué significa "participación" en el proyecto al que pertenece, debe referise a acciones concretas que implican maneras y niveles de participación en la radio. Una idea por tarjeta. Ejemplo: "tener un programa".

Posteriormente las tarjetas se agrupan de acuerdo a los ejes temáticos que aparezcan y se arma un cuadro para ser analizado por el grupo.

Materiales necesarios

2 tarjetas de colores por cada participante.

Tiempo

10 minutos trabajo individual, 20 minutos reflexión grupal.

En el taller el cuadro quedó así:

La participación es:

SOSTENIMIENTO	ESPACIOS DE REUNIÓN	COMUNICACIÓN
- Construir la radio. - Realizar las tareas del proyecto - Sostenimiento económico. - Limpiar. - Buscar publicidad. - Colaborar con el seguimiento.	- Apoyo al trabajo en el proyecto. - Tener ideas para sostener el proyecto. - Participar en asamblea. - Generar ideas. - Discutir ideas. - Reuniones constantes. - Generar espacios. - Asambleas. - Discutir ideas. - Compartir experiencias. - Valorizar y escuchar. - Escuchar a quien llama. - Aportar ideas y saberes. - Acompañar y participar en los encuentros.	- Ir a la radio a contar sobre proyectos educativos comunitarios. - Opinar. - Aportar información para programas. - Traer música. - Responder a convocatorias: festivales, etc. - Llamar por teléfono (la comunidad). - Expresarse. - Acercando material. - Hablar. - Grabando cuentos. - Hacer programas. - Aportar información. - Abrir espacios de expresión a la gente de los barrios y comunidades.

INTERCAMBIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN

C: En el ejercicio de sintetizar cuáles son las formas de participación que ustedes tienen en las radios, ¿esto está cerca o lejos del ideal de participación que tienen? ¿Están conformes? ¿Esperan otra cosa?

P: Se espera más acercamiento espontáneo. Más compromiso de algunos sectores. Nos pasa con las juntas vecinales. Armamos un espacio para que digan lo que quieran, y después no pueden o no quieren.

C: ¿Por qué les parece que pasó eso?

P: Por ahí todavía la radio no está en sintonía con algunas cuestiones de las juntas vecinales. Creo que hay comodidad de parte de la junta en decir "háganlo ustedes". Cuando se habla en las reuniones está todo bárbaro, cuando hay que concretarlo en una acción se dificulta.

C: Muchas veces nos quedamos en analizar las acciones del otro, pero no nos fijamos qué hacemos nosotros, si la estrategia que nosotros usamos es la adecuada para facilitar la participación de la gente.

P: A nosotros nos falta bastante recorrido para llegar al ideal. El hecho de no poder accionar concretamente, de que falte tiempo... Sí existe hoy más participación que un tiempo atrás. Si no estamos organizados nosotros, la participación de gente

de afuera no tiene sentido. ¿Para qué le pedimos a la gente que participe ¿Qué proponemos? ¿Qué es lo que damos? ¿Cuál es nuestra propuesta como medio que hace que la gente se sume de otra manera? Lo fundamental es estar bien hacia adentro, estar organizados.

P: Cuando la gente se acerca... ¿qué hacemos? Nos pasaba que no había propuestas. Ahora hay más ideas, y si la gente se acerca y no sabemos qué hacer con eso es porque adentro somos un desastre, ¿para qué queremos que la gente se acerque? Hoy tenemos un poco más de orden. Tampoco es posible que todo el que se sume se encargue del sostenimiento de la radio.

C: Eso es muy interesante, ¿porqué la gente debería participar? A veces caemos en frases declarativas, sobre todo en los proyectos que no emergen de la comunidad, sin ponernos en el lugar de esa comunidad. ¿Para qué queremos que participe? ¿Para qué le sirve, en el mejor sentido, la radio a la gente? ¿Por qué van a creer que es importante participar? Para ser sinceros, nuestro proyecto es nuestro, ¿por qué la vecina se tiene que apropiar? ¿Qué le proponemos, qué problema le solucionamos, qué placer le generamos? La participación no sólo tiene que ver con razones ideológicas, puede partir de una situación agradable, placentera; la calidad humana del grupo tiene mucho que ver con generar espacios de participación.

P: La participación parece un hecho declamativo, hablamos de democracia abierta, y por ahí queda en eso. El proyecto aspira a que participar es que distintos actores se adueñen de un espacio. Muchas veces declamamos participación y adentro no tenemos esa participación democrática a la que hacemos alusión permanentemente.

C: Debemos tener claro que hay distintos niveles de participación. En función de nuestros objetivos, apuntamos a definir qué tipo de participación queremos.

P: La participación tiene que nacer de la necesidad de la gente y de un vínculo real que emerge. No puedo fingirlo e inventarlo: "Yo quiero que la gente participe". Si no llega eso, hay que replantearse qué está pasando con nuestros objetivos, la respuesta está adentro no afuera.

P: Hacer un proyecto participativo no es esperar que la gente llame. Nosotros también tenemos que movernos a los distintos sectores. Es fácil quedarse esperando que llamen o que vengan, hay que salir a construir vínculos.

P: La derecha fue tan clara en generar la necesidad de consumo, la derecha todo el tiempo genera cosas y uno no es capaz de generar nada. Hemos sido mediocres en eso. No da quedarse cuestionando al otro porque no participa, cuando el problema es nuestro.

P: Hay una tradición de años y siglos, y las mentalidades tardan en modificarse. Hay una tradición del "callate la boca, aceptá, estirá la mano para recibir la dádiva". No es fácil de revertir. Y nos rompemos la cabeza pensando cómo puede ser. Lo básico es esto de establecer el vínculo, no pretender imponer nada, vincularse, escucharse, entenderse, entrar en confianza... y empezar a debatir ideas, decirle al otro cosas que podrían transformar su vida, darle alegría.

P: Y lo otro que pasa es decirnos a nosotros, "nosotros somos quienes la tenemos clara. Acá tenemos la receta para que la comunidad que nos escucha nos quiera", y no es así. Hay que revisar qué está saliendo de nosotros, de los que hacemos la radio. ¿Somos recetas o receptores de lo que pasa?

P: También participación es involucrarse. No podemos ser quienes vamos a resolverle el problema a la gente, tenemos que meternos e ir con ellos buscando respuestas.

C: ¿Qué queremos? ¿Qué la gente participe en los procesos sociales o en nuestro proyecto? Yo creo que en función de nuestros objetivos, queremos que las personas protagonicen lo que les pasa, transformen lo que sucede. Y no necesariamente que participen en nuestro proyecto. Tal vez necesiten una mano para participar en un centro de estudiantes, en una organización campesina, etc. Uno mide participación por la participación en nuestro proyecto. Y tal vez tenemos que discernir los espacios de participación que hay para las personas.

El aporte a esos procesos de participación social es más interesante que

comernos la cabeza pensando si tenemos que tener en la radio al representante del sindicato más de izquierda de la ciudad.

P: Claro, yo pensaba... ¡120.000 personas no pueden estar adentro de toda la radio! Lo mismo adentro de una fábrica, pero participando en lo que los involucra sí es importante.

DESARROLLO CONCEPTUAL
LA PARTICIPACIÓN

Para avanzar en la discusión sobre qué definición damos de participación, vamos a precisar un poco algunas distinciones que sirven a esta discusión. La participación dentro de una sociedad (y de un proyecto) tiene distintos niveles:

- Información: participamos de algo en tanto tenemos información.
- Opinión: tenemos opinión y esa opinión es escuchada.
- Toma de decisiones: capacidad de tomar decisiones sobre el desarrollo de algo.
- Articulación, trabajo en red, unión de fuerza: cuando dos personas se juntan para armar algo en común.

ACTIVIDAD
CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN

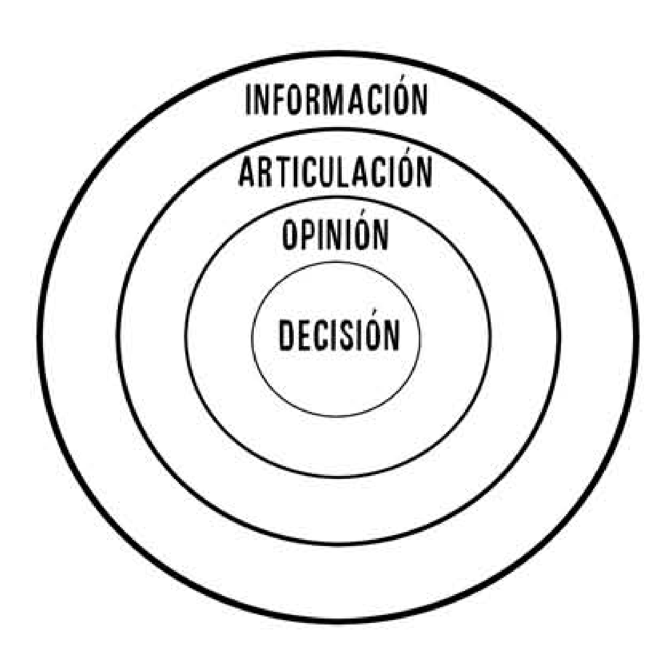
Objetivos

Que las y los participantes puedan distinguir los espacios de participación que se dan en el proyecto en el que participan y los actores que se involucran en cada uno de ellos.

Descripción

Cada una de las radios o proyectos presentes debe completar los círculos, definiendo y nombrando de la manera más concreta posible quiénes participan de los espacios de toma de decisiones, de opinión, de información y de articulación.

Luego en plenario se comparten y comparan los círculos de cada proyecto.



Materiales necesarios

Papeles grandes, marcadores, cinta adhesiva.

Tiempo

Trabajo en grupos: media hora. Plenario: 10 minutos por grupo.

DESARROLLO CONCEPTUAL
PLAN DE ACCIÓN

Cuando nos referíamos a la gestión decíamos que es un proceso que articula dimensiones -Político-cultural, Comunicacional, Económica y Organizacional- y que el desafío es encontrar la manera de equilibrar esas dimensiones para que sean coherentes y nuestro proyecto sea sostenible.

La propuesta es usar una herramienta que a ustedes les pueda servir. Queremos trabajar un plan de acción, un borrador que puedan llevar a sus radios, discutirlo con sus compañeros, acordarlo, consensuarlo y ponerlo en práctica.

Un plan de acción:

- Concreta los objetivos generales y específicos.
- Contiene metas precisas (una meta es algo concreto y preciso).
- Fácilmente evaluable.
- Se enmarca en tiempos y espacios concretos.
- Agrupa un conjunto de actividades y tareas articuladas.

Un plan de acción responde a las preguntas: ¿qué queremos hacer? y ¿cómo podemos lograrlo?

Hagamos un ejemplo:

PLANES	EQUIPOS	METAS	ACTIVIDADES	FECHAS TIEMPOS	RECURSOS
Crear una red de corresponsales barriales.	Una capacitadora. Dos productores de la radio.	**Meta 1:** 8 corresponsales barriales capacitados/ as.	Convocar taller.	3 semanas.	Fotocopias.
			Planificar taller.	2 semanas.	Resmas.
			Realizar taller.	Un mes, una vez x semana.	Lugar, casetes.
	Un integrante de una organización del barrio.	**Meta 2:** Dos informes de corresponsales por día en la radio.	Organizar las salidas. Producción de los informes.		Teléfono.

El equipo de trabajo es tan central como fijar las metas. Es necesario desterrar el "hay que": "hay que renovar el aire", "hay que vender publicidad", "hay que ordenar la casa", y al no definir quiénes forman parte del equipo, las cosas no se terminaban de hacer. Si incorporamos los planes de acción como metodología se transforman en una buena herramienta para el seguimiento de las actividades.

También puedo organizarlo por tiempo:

	SEMANA 1	SEMANA 2
EQUIPO		
META		
ACTIVIDAD		
RECURSOS		

ACTIVIDAD PLANES DE ACCIÓN

Objetivos

Que las y los participantes realicen una práctica de elaboración de un plan de acción.

Descripción

Cada radio o proyecto a partir de su contexto, fortalezas, debilidades y recursos diseña un plan de acción sobre una estrategia concreta que debe elegir.

A modo de ejemplo, compartimos el realizado por uno de los grupos participantes del taller.

PLANES	EQUIPOS DE TRABAJO	METAS	ACTIVIDADES	FECHAS TIEMPOS	RECURSOS
Transmisión de lo ya visto en los talleres al resto de los compañeros.	Juan Pérez y María Gutiérrez.	Compartir el material y lo aprendido en la capacitación hecha en FM La Tribu.	Convocar a un pichi travun a los integrantes del colectivo.	17 y 18 de septiembre de 2005.	Pasaje en colectivo, mercadería para cubrir almuerzo y cena, block de hojas, resmas. 15 lapiceras, computadora, papel afiche, dos marcadores, cinta de empapelar, fotocopiar material impreso.
	Juan Pérez y Romina Suárez.	Material de audio. Compartir el material de capacitación sobre gestión de Alas y La Tribu. Compartir partes prácticas y experiencias. Material de audio.	Convocar a un pichi travun a los integrantes del colectivo.	25 y 26 de septiembre.	

ACTIVIDAD MANIFIESTO

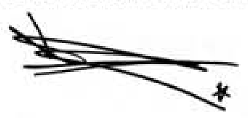
Objetivos

Que las y los participantes elaboren un manifiesto que defina y presente el proyecto al que pertenecen en base a sus identidades culturales y políticas.

Descripción

Es un trabajo colectivo, que permitirá discutir cosas que quedaron abiertas aquí, tal vez algún proyecto lo tiene hecho, si es así, puede revisarlo y traerlo. La propuesta es que en este tiempo construyan un manifiesto grupal. Un manifiesto es un texto en donde un colectivo dice cuáles son sus principales razones de ser, tratando de reflejar su identidad. Los vamos a compartir en el próximo taller, pueden traerlo escrito o pueden traerlo grabado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA/¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?





"¿Cuáles son las características que convierten a un grupo de personas en una organización?

a) Se crean deliberadamente para cumplir con objetivos

Una organización no se reduce a una suma de individuos o de grupos. A diferencia de otros agrupamientos humanos, como la familia o los amigos, las organizaciones están diseñadas en torno a un objetivo que se presenta como un propósito conciente.

Las organizaciones son agrupaciones humanas deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos. No tienen un origen espontáneo ya que en sus comienzos se encuentra una decisión individual o grupal de hacerla surgir.

b) Condicionan la pertenencia

A diferencia de otros núcleos de personas, las organizaciones condicionan la pertenencia de los individuos que la conforman. Es decir, toda organización propone condiciones para ser parte de ella, fija requisitos para ingresar y para permanecer en su estructura organizativa.

Entre las condiciones de pertenencia encontramos una serie de comportamientos específicos que se les demandan a sus integrantes: los alumnos de una escuela deben estudiar los contenidos que decide el sistema educativo y los miembros de una asociación vecinal tendrán algunas obligaciones básicas como realizar ciertas actividades o concurrir a reuniones.

c) Adecuan medios a fines

El hecho de que las organizaciones "pidan" que sus integrantes se comporten de ciertas maneras se vincula con otra característica fundamental de las mismas. Toda organización tiene un propósito y una serie de objetivos que se propone cumplir. Para lograrlo, la organización desarrolla una serie de actividades.

Toda organización intenta encontrar la mejor manera de cumplir con sus objetivos. En esta búsqueda, procura hallar los medios organizativos, económicos y tecnológicos más adecuados para cumplir con sus propósitos en el tiempo deseado.

Las organizaciones están estructuradas según una adecuación racional de medios a fines. Es decir, que cada organización busca encontrar formas de trabajo y actividades adecuados a las metas que se propone cumplir. Las metas de la organización son el elemento determinante para la elección de estos medios.

Tomemos, por ejemplo, un taller de producción de tejidos artesanales. ¿Podrías decir que el objetivo del dueño de un taller es la producción de distintos tipos de prendas? No.

Un grupo de personas que trabajan diariamente en la fabricación de prendas artesanales tiene objetivos que poco tienen que ver con las prendas en sí mismas. Supongamos que este taller tiene un propietario y unos empleados. El propietario necesita que sus empleados produzcan prendas en el menor tiempo posible y con los menores gastos posibles para luego venderlas en el mercado al mayor precio posible. Su objetivo principal es el lucro, es decir obtener ganancias económicas. En función de este objetivo, el propietario organizará los tiempos de trabajo de sus empleados, decidirá cuál es el salario que va a pagarles y a qué precio venderá los tejidos que sus empleados produzcan.

d) Son una unidad en relación con un entorno

Una organización es una unidad ya que tiene límites que marcan un adentro y un afuera de la misma. Los límites están dados por las personas

que la integran y por las relaciones comunicacionales que se dan entre ellas. Uno de los elementos que indica la pertenencia de una persona a una organización es el hecho de que mantiene relaciones comunicacionales con otras personas que también la integran.

Al mismo tiempo, una organización es una unidad porque realiza actividades de manera coordinada, porque sus integrantes piensan, diseñan y realizan tareas articuladamente. Es decir, una organización es una unidad porque se comporta como un todo. No es una mera suma de individuos o de actividades sino un todo articulado por un sentido general. Las actividades específicas que realiza se derivan de este sentido general.

Toda unidad organizacional se sitúa en un contexto. Posee un entorno con el que se genera una relación de influencia recíproca: el entorno influye en la realidad de la organización al mismo tiempo que la organización genera modificaciones en su entorno.

Paralelamente, la existencia de una organización genera cambios en el entorno. Esta influencia depende de cada organización. Por ejemplo, si el municipio decide colocar semáforos en todas las esquinas generará un evidente cambio en la ciudad. Si un grupo de ciudadanos se organiza y forma un nuevo partido político que logra la adhesión por medio del voto de un buen número de ciudadanos esto cambiará el mapa político de ese país.

Metas, misiones, utopías, objetivos, propósitos

Tanto las interacciones internas como el desarrollo de ciertas funciones están estrechamente vinculados con la característica más importante de una organización: todas las organizaciones se proponen cumplir una meta.

Le puedes llamar "meta", "misión", "objetivo", "propósito" o "fin". Probablemente encuentres organizaciones que lo nombran de maneras diferentes, pero lo importante es que este elemento da sentido a la existencia de un agrupamiento humano que decide organizarse. "Todas las organizaciones, sean lucrativas o no lucrativas, sean públicas o privadas, tienen una misión. De hecho, una organización no es sino una agrupación estructurada de personas que coordina sus esfuerzos para realizar una misión determinada con unos recursos limitados."

Las metas son el motivo por el cual se crea deliberadamente una organización. Son su razón de ser. Cuando nos referíamos a las radios populares hablábamos de un proyecto político cultural de transformación de las relaciones comunicacionales de la sociedad. Ésta es la misión de una radio popular.

La misión ayuda a tomar decisiones sobre las actividades que se deben realizar y es el punto de partida de todo proceso de planificación. A partir de la misión o misiones de una radio popular ésta definirá, por ejemplo, las características de su programación o las actividades comunitarias que realiza en el día a día.

La misión de una organización hace explícitos los fines y los objetivos que ese grupo humano se propone alcanzar.

Al mismo tiempo, hay otros elementos que aparecen en la misión de una organización que no tienen que ver con las metas sino con el conjunto de valores del grupo. En todo espacio organizado subyacen una serie de principios éticos y morales (los valores) que orientan la forma de comportarse del grupo y de los individuos.

Como vemos, lo determinante no son las actividades que los integrantes de una organización realizan sino las razones que las orientan, las motivaciones que los llevan a realizarlas."

Lamas, Ernesto. *Gestión radiofónica. A trabajar se ha dicho.* Voces Unidas: Programa Nacional de Formación Universitaria en Comunicación Radiofónica. Bolivia, 2002.

